

**PEMBERDAYAAN BIROKRASI DI BADAN MANAJEMEN
KEUANGAN DAN KEKAYAAN DAERAH
PROVINSI SULAWESI UTARA**

***Empowerment of Bureaucracy in the Financial Management
Agency and Regional Property
North Sulawesi Province***

Fernando Noubel Waleleng

Master of Public Administration, Unima Post-Graduate Program

Email : f.waleleng@gmail.com

Wilson Bogar

Master of Public Administration, Unima Post-Graduate Program

Email : wilson.bogar@unima.ac.id

Charles H.S Tangkau

Master of Public Administration, Unima Post-Graduate Program

Email : charlestangkau@unima.ac.id

Stanny S. Rawung

Lecturer at Master of Economics Faculty, Universitas Negeri Manado

Email : stanny@unima.ac.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah untuk mendeskripsikan pemberdayaan birokrasi pada Badan Manajemen Keuangan dan Properti Daerah Provinsi Sulawesi Utara dan faktor-faktor penentu. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sumber data primer adalah Informan yang ditetapkan melalui teknik purposive. Teknik analisis data menggunakan langkah-langkah yaitu: reduksi data, tampilan data, dan Verifikasi dan Kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Pemberdayaan Birokrasi melalui Penguatan Sumber Daya Manusia di Badan Pengelola Keuangan dan Properti Daerah Provinsi Sulawesi Utara dilakukan dengan berbagai upaya seperti pelatihan khusus dan

pelatihan umum, pendidikan formal lanjutan, dan arahan dalam forum pertemuan dengan staf, (2) Pemberdayaan birokrasi melalui penguatan budaya dilakukan dengan maksud untuk mengubah mind set dan budaya kerja (culture-set) birokrat yang belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang efisien, efektif, produktif, dan profesional, (3) Faktor penentu Pemberdayaan Manajemen Keuangan Badan dan Kekayaan Daerah Provinsi Sulawesi Utara merupakan faktor komitmen lembaga untuk menyelenggarakan program pemberdayaannya dan faktor sikap lembaga (pimpinan) melihat urgensi program pemberdayaan birokrasi.

Kata Kunci: "Reformasi Birokrasi, Pekerjaan Budaya, Sumber Daya Manusia"

ABSTRACT :

Research purpose is to describe empowerment of bureaucracy on the Financial Management Agency and Regional Property of North Sulawesi Province and determinants. Research method used qualitative approach with data collection technique is observation, interview, and documentation. Primary data source is Informants set through purposive technique. Data analysis Technique using steps namely: data reduction, data display, and Verification and Conclusion.

Results of research show that (1) Empowerment Bureaucracy through Strengthening Human Resources at Financial Management Agency and Regional Property of North Sulawesi Province carried out with various effort as special training and general training, advanced formal education , and directives in the meeting forum with staff , (2) Empowerment bureaucracy through strengthening culture do with mean for change mind set and culture work (culture-set) bureaucrats who haven't fully support bureaucracy that is efficient, effective , productive , and professional , (3) Factors determinant Empowerment Financial Management Agency and Regional Property of North Sulawesi Province is institution commitment factor to organize its empowerment programs and institution attitude factor (leader) looks at urgency of bureaucracy empowerment program.

Key Words : *Bureaucracy Reformation, Culture Work, Human Resource*

PENDAHULUAN

Birokrasi di Indonesia sering di identikkan dengan pegawai negeri yang dicitrakan lamban dan korup. sehingga sering terdengar atau muncul bahasa dalam birokrasi yaitu "kalau sebuah urusan bisa dipersulit kenapa harus dipermudah" atau sebaliknya "kenapa dipersulit kalau memang bisa dipermudah..... dan mau dibantu !!". "semua bisa beres asal tahu sama tahu". Meluasnya praktik-praktik semacam ini

dalam birokrasi akan semakin mencoreng birokrasi dalam *image* masyarakat. Sebagaimana ditegaskan Moestopadidjaja (1997) bahwa pelayanan publik oleh birokrasi cenderung dipersulit prosedur, berbelit-belit, rendahnya ketidakpastian waktu pelayanan. Briant dan White (1987) mengemukakan gejala ini sebagai suatu gejala ketidak mampuan administrative, umumnya terjadi di Negara-negara berkembang. Birokrasi seperti ini menurut Kliitgaard (1988) jelas akan menyuburkan korupsi.

Studi yang dilakukan oleh David Osborn dan Gaeber (1992) mengungkapkan bahwa pemerintah tidaklah cukup mampu untuk melakukan sendiri kegiatan sector publik; pemerintah tidak mempunyai cukup biaya untuk membiayai kegiatan sektor public. Oleh karena itu keterlibatan unsur swasta, masyarakat dan kelembagaan masyarakat lainnya dalam menyelenggarakan sektor publik merupakan pilihan tepat untuk menciptakan efisiensi, efektivitas, pemberdayaan masyarakat itu sendiri. Dari sinilah peran pemerintah yang terlibat dalam proses pembangunan. Tetapi pihak perguruan tinggi, swasta, kelembagaan masyarakat dan LSM merupakan tiga pilar utama yang harus berperan aktif dalam melakukan proses pembangunan.

Salah satu fungsi pemerintah yang utama adalah menyelenggarakan pelayanan umum, sebagai wujud tugas umum pemerintah untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Birokrasi merupakan instrument pemerintah untuk mewujudkan pelayanan publik yang efisien, efektif, berkeadilan, transparansi dan akuntabel. Hal ini berarti bahwa untuk mampu melaksanakan fungsi pemerintah dengan baik maka organisasi birokrasi harus professional, tanggap, aspiratif terhadap berbagai tuntutan masyarakat yang dilayani. Seiring dengan hal tersebut pembinaan aparatur Negara dilakukan secara terus-menerus, agar dapat menjadi alat yang efisien dan efektif, berih dan berwibawa, sehingga mampu menjalankan tugas-tugas umum pemerintah maupun untuk menggerakkan pembangunan secara lancar dengan dilandasi semangat dan sikap pengabdian terhadap masyarakat.

Menurut Abdullah (1984) determinan penting untuk meningkatkan kinerja birokrasi pemerintahan adalah dibutuhkan "Infra-Struktur Administrasi" yang memiliki kesiapan dan ketangguhan pada semua tingkatan dan tahapan yang meliputi; (a) Organisasi pelaksana yang berintikan birokrasi yang mantap dan tangguh; (b) sistem

administrasi atau tata laksana yang efektif dan efisien; (c) susunan aparatur atau personalia yang berkemampuan tinggi dari segi professional, orientasi yang disertai asas dedikasi yang tinggi. Hal ini berarti bahwa kinerja birokrasi pemerintahan dalam merencanakan, mengimplementasikan dan evaluasi serta pengendalian proses pembangunan dan pelayanan masyarakat sangat di tentukan oleh faktor kelembagaan, ketatalaksanaan, sumber daya manusia, aparatur dan dukungan sarana dan prasarana yang tersedia.

Sorotan tajam tentang kinerja birokrasi dalam menyelenggarakan pelayanan publik menjadi wacana yang aktual dalam studi administrasi negara akhir-akhir ini. Hal ini di sebabkan oleh rendahnya kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan dan pada sisi lain munculnya konsep privatisasi, swastanisasi, kontak kerja yang pada intinya ingin meminimalkan campurtangan pemerintah yang terlalu besar dalam pelayanan publik (Svas, 1983, Osborn, 1992). Berbagai upaya untuk menciptakan organisasi publik yang lebih sesuai dengan tuntutan masyarakat telah dilakukan dengan berbagai resep misalnya *redesigning*, *reengineering*, *debirokratisasi*, perampingan, reformasi, *banishing* dan sebagainya. Tuntutan seperti ini muncul seiring dengan perkembangan jaman dan harapan akan pelayanan oleh organisasi publik (birokrasi), lebih mengarah pemberian layanan publik yang lebih professional, efektif, efisien, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsif dan adaptif.

Agar birokrasi mampu mengikuti perkembangan, tetap hidup dan berdaya guna bagi masyarakat maka birokrasi harus senantiasa melakukan pengembangan organisasi (*organization Development*) kearah yang “kompetitif, adaptif dan responsive” (Widodo, 2001 : 76). Usaha untuk mencapai kearah seperti tu memerlukan pemberdayaan birokrasi baik secara kelembagaan, administrasi dan sumber daya aparatur dalam upaya meningkatkan pelayanan publik. pemberdayaan birokrasi berarti melakukan pembangunan atau pengembangan organisasi (*organization development*).

Pemberdayaan birokrasi pemerintah merupakan salah satu bagian dari upaya untuk melakukan *capacity building* dalam rangka penguatan institusi (*institution strengthening*). Penguatan organisasi birokrasi antara lain adalah melalui

pengembangan sumber daya manusia. Menurut Osborn dan Plastik (2001:217), *“empowerment is in the mind. You can’t be afraid to trust. That’s what it comes to trusting the people below you to do the job. You are kind of an orchestra, and then you step back and let them do their jobs”*. Menurut mereka pemberdayaan pada dasarnya ada dalam pikiran (*mind*) seseorang, sehingga tidak perlu takut untuk mempercayainya. Pemberdayaan adalah mempercayai potensi dan kemampuan orang di bawah anda untuk melakukan tugas. Pemimpin organisasi adalah konduktor yang bertugas mengarahkan, pada suatu saat pemimpin sebagai konduktor akan mundur dan membiarkan orang yang dipimpin melakukan tugasnya.

Selanjutnya Benis & Mische dalam Sedarmayanti,(2003), mengemukakan bahwa pemberdayaan berarti menghilangkan batasan birokrasi yang mengkotak-kotakan orang dan membuat mereka menggunakan seefektif mungkin keterampilan, pengalaman, energi dan ambisinya. Pengertian ini memberikan arti bahwa birokrasi harus diberikan kebebasan menggunakan keterampilan, pengalaman dan pengetahuan mereka dalam melayani masyarakat.

Untuk membantu organisasi publik, pemerintah telah menetapkan jenis dan keterampilan serta kualitas yang diperlukan kelembagaan. Disamping itu biasanya diikuti dengan pembagian tugas yang jelas dengan batas lingkup pekerjaan yang pasti, dan apa yang seharusnya dikerjakan oleh setiap personal birokrasi dalam suatu organisasi publik. Untuk mewujudkan tugas-tugas tersebut, dalam praktek selalu diikuti dengan pengembangan dan pelatihan yang disesuaikan dengan tugas dan pekerjaan yang dihadapi personal (*job and task oriented*).

Grindle dalam Lumingkewas, (2006:92), mengemukakan bahwa pengembangan SDM tidak dapat dipisahkan dengan 4 aspek penting, yaitu *Training*; dengan melatih karyawan; *Salaries*; dengan memperhatikan gaji dan upah karyawan; *Conditions of work*; dengan memperhatikan suasana dan tempat kerja termasuk perlengkapan dan berbagai alat bantu kerja; dan *Recruitment*; dengan memperhatikan penerimaan karyawan baru melalui seleksi yang mengedepankan merit sistem berdasarkan kebutuhan dan syarat-syarat profesionalisasi.

Merujuk pada beberapa pandangan tersebut, maka dapat dimaknai bahwa: *Pertama*, pemberdayaan menekankan kepada proses memberikan tugas atau

mengalihkan kekuasaan, kekuatan atau kemampuan kepada bawahan, masyarakat, organisasi, individu agar menjadi lebih berdaya guna dan berhasil guna;

Kedua, pemberdayaan itu lebih menekankan pada proses, menstimulasi, menodorong, dan memotivasi individu agar terjadi inisiasi, kreasi, responsif dan antisipatif agar masalah-masalah yang dihadapi dapat teratasi.

FOKUS MASALAH

Masalah penelitian ini difokuskan pada aspek pemberdayaan birokrasi terutama berkenaan dengan (1) Pemberdayaan Birokrasi melalui Penguatan SDM, (2) Pemberdayaan Birokrasi melalui Penguatan Budaya, (3) faktor-faktor penentu pemberdayaan birokrasi pada Badan Pengelola Keuangan dan Barang Milik Daerah Provinsi Sulawesi Utara .

METODE PENELITIAN

Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sumber data primer adalah Informan yang ditetapkan secara *purposive*. Teknik analisis data menggunakan langkah-langkah yaitu: reduksi data, display data, dan Verifikasi dan Kesimpulan.

HASIL PENELITIAN

Pemberdayaan Birokrasi melalui Penguatan SDM

Pemberdayaan Birokrasi dalam aspek SDM adalah sangat urgen sebab SDM adalah faktor yang sangat menentukan dalam menjalankan birokrasi termasuk reformasi birokrasi sehingga reformasi birokrasi yang dicita-citakan sesuai dengan tujuan yang diharapkan, diantaranya, yaitu meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat; meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi; dan menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis (Perpres Nomor 81 Tahun 2010).

Berdasarkan hasil wawancara dengan AGW dapat diketahui bahwa pemberdayaan birokrasi melalui penguatan SDM di Badan Pengelola Keuangan dan Barang Milik Daerah Provinsi Sulawesi Utara dilaksanakan dengan berbagai upaya seperti diklat khusus, dan diklat umum, pengarahan-pengarahan dalam forum rapat dengan staf. Sedangkan pemberdayaan atau penguatan SDM melalui pendidikan formal lanjutan atau studi lanjut meskipun juga ada dalam rencana pengembangan SDM namun implementasinya belum terlaksana dengan baik sesuai programnya. Pemberdayaan Birokrasi melalui penguatan SDM yang dilakukan dengan berbagai usaha menuju birokrasi yang kompeten dan profesional sebagaimana yang telah dijelaskan, ini dilakukan dengan suatu kesadaran bahwa SDM adalah faktor kunci dalam menjalankan birokrasi sesuai tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

Sementara itu FHRS menyatakan bahwa pemberdayaan birokrasi melalui penguatan SDM di Badan Pengelola Keuangan dan Barang Milik Daerah Provinsi Sulawesi Utara tidak hanya dilakukan melalui diklat dan studi lanjut yang sarannya hanya pada pegawai yang sudah ada, tetapi lebih dari itu, dalam hal ini lebih awal yaitu sejak dari pengadaan atau rekrutmen pegawai dengan berpedoman kepada prinsip *merit system* sesuai dengan UU ASN. Demikian halnya rekrutmen terhadap pegawai atau birokrat yang menduduki jabatan tertentu dalam kaitannya dengan promosi jabatan, harus mengikuti atau taat terhadap prinsip *merit system* agar diperoleh pegawai atau birokrat yang benar-benar tepat dan sesuai kapabilitasnya dengan jabatan yang diembannya (*the right man on the right place/jobs*).

Demikian juga RMAP menegaskan bahwa pemberdayaan birokrasi melalui penguatan SDM di Badan Pengelola Keuangan dan Barang Milik Daerah Provinsi Sulawesi Utara disamping dilakukan sebagaimana yang diungkapkan oleh informan AGW dan FHRS yang telah disepakatinya, juga dilakukan dengan menjamin kesejahteraan pegawai (ASN) dalam bentuk pemberian insentif berupa tunjangan kinerja (tukin). Insentif ini diberikan dengan tujuan untuk mendorong pegawai untuk melaksanakan tugasnya sebagai bentuk upaya untuk “Merawat” mereka (pegawai).

Pemberdayaan Birokrasi melalui Penguatan Budaya

Pemberdayaan birokrasi melalui penguatan budaya ini dimaksudkan untuk mengubah pola pikir (*mind-set*) dan budaya kerja (*culture-set*) birokrat yang belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang efisien, efektif dan produktif, dan profesional. Selain itu, birokrat belum benar-benar memiliki pola pikir yang melayani masyarakat, belum mencapai kinerja yang lebih baik (*better performance*), dan belum berorientasi pada hasil (*outcomes*).

Hasil wawancara dengan AGW dapat diketahui bahwa pemberdayaan birokrasi melalui penguatan budaya khususnya budaya kerja dilakukan dengan memberikan tanggungjawab penuh kepada aparatur atau pegawai melaksanakan pekerjaannya, mendorong dan memberikan iklim yang kondusif bagi tumbuhnya kreativitas aparatur atau pegawai sehingga mereka tidak hanya bekerja kalau diperintah, bekerja sesuai standar kerja yang ditetapkan sehingga menghindari kesalahan yang berujung kepada pemborosan atau inefisiensi, membangun dan memelihara bahkan mengembangkan hubungan sosial sebagai sebuah tim kerja yang sinergis, menjaga etika dan sopan-santun dalam berinterelasi serta berdisiplin dalam melayani masyarakat sebagai sasaran pelayanan Badan Pengelola Keuangan dan Barang Milik Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Sementara itu, A.M.A.S menjelaskan bahwa pemberdayaan birokrasi melalui penguatan budaya khususnya budaya kerja tidak salah. Namun penekanannya pada keseriusan dan kesungguhan dalam membangun dan mengembangkan berbagai nilai dalam setiap usaha yang dilakukan supaya terinternalisasi atau mendarah daging dalam setiap perilaku aparatur atau pegawai itulah yang paling penting untuk diwujudkan. Dengan kata lain, A.M.A.S lebih menekankan pada faktor komitmen seluruh aparatur atau birokrat dalam menjalankan semua usaha dan kesepakatan dalam mewujudkan budaya kerja untuk dipraktikkan dalam pelayanan kepada masyarakat itulah yang paling penting.

Berdasarkan hasil wawancara dengan D.M.W terungkap bahwa dia sependapat penguatan budaya sebagai upaya pemberdayaan birokrasi dengan berbagai usaha dan kegiatan sebagaimana yang diungkapkan oleh A.G.W dan A.M.A.S. Namun D.M.W berbeda dengan A.M.A.S yang sedikit skeptis atas upaya membangun budaya kerja dengan mengatakan bahwa D.M.W optimis bahwa

budaya kerja dapat diwujudkan dengan upaya yang serius dan berkelanjutan meskipun diakuinya membutuhkan waktu yang tidak cepat serta hasil yang belum sebagaimana yang diharapkan. Optimismenya ini, juga didasarkan kepada adanya komitmen pemerintah pusat memberikan dukungan terhadap pemerintah daerah dalam bentuk rujukan untuk menjadi rancangan dan arah reformasi birokrasi ke depan.

Faktor penentu Pemberdayaan Birokrasi

Pemberdayaan birokrasi adalah suatu usaha yang terencana yang pelaksanaannya membutuhkan sumber daya yang memadai dan komitmen yang sungguh-sungguh dari semua komponen yang ada dalam sebuah sistem yang terpadu dan sinergis dengan seluruh rencana organisasi secara keseluruhan. Sumber daya yang dimaksudkan tidak hanya berhubungan dengan dana dan tenaga (pihak yang memberikan pemberdayaan), tetapi juga menyangkut prosedur dan sistemnya. Disamping itu, pemberdayaan yang demikian harus mendapat dukungan dari seluruh birokrat baik mereka yang berstatus sebagai pejabat maupun mereka yang berstatus sebagai pelaksana.

Berdasarkan hasil wawancara dengan AGW dapat dikatakan bahwa masalah ketersediaan dana dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pemberdayaan birokrasi yang telah diprogramkan sebelumnya ternyata kurang memadai, sehingga mempengaruhi atau menghambat implementasi program pemberdayaan birokrasi yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Sementara itu RMAP disamping sependapat dengan AGW bahwa masalah yang mempengaruhi penyelenggaraan program kegiatan pemberdayaan birokrasi adalah keterbatasan dana, RMAP lebih menekankan pada faktor komitmen lembaga dalam menyelenggarakan program pemberdayaan itu sendiri dan faktor sikap lembaga (pimpinan) memandang urgensi dari program pemberdayaan birokrat ini. Jika lembaga (pimpinan) memandang bahwa program pemberdayaan ini urgen dan lebih penting dari program lembaga yang lain, maka sudah pasti pendanaan untuk program prioritas juga didahulukan atau diprioritaskan.

Demikian juga WCM lebih menyoroti faktor keberlanjutan dan evaluasi kegiatan pemberdayaan ini. Sebab menurutnya keberlanjutan kegiatan dan evaluasi kegiatan untuk mengetahui efektivitas kegiatan dan tindak lanjut untuk perbaikan. Selain itu, faktor keadilan dalam melakukan rekrutmen kepesertaan pegawai dalam kegiatan-kegiatan pemberdayaan. WCM tidak menampik kalau faktor dana dan komitmen pimpinan berpengaruh atau menentukan kegiatan pemberdayaan birokrasi.

PEMBAHASAN

Reformasi birokrasi merupakan suatu usaha yang dijalankan secara bertahap dan berkesinambungan menuju birokrasi yang ideal yang dicita-citakan. Sebagaimana dijelaskan dalam Perpres Nomor 81 tahun 2010 bahwa reformasi birokrasi merupakan upaya berkelanjutan yang setiap tahapannya memberikan perubahan atau perbaikan birokrasi ke arah yang lebih baik.

Sejak dicanangkannya usaha atau gerakan ini dilakukan, disamping menghasilkan kesuksesannya, tidak luput juga dari kegagalannya. Sukses yang diraihinya di antaranya adalah meletakkan dasar atas kesadaran bahwa birokrasi harus bertindak sebagai pelayan masyarakat, bukan sebagai unsur yang harus dilayani dan penataan organisasi yang berorientasi pada kepentingan fungsi bukan struktur (kaya fungsi dan miskin struktur) atau struktur birokrasi dibentuk karena ada fungsi yang harus dilakukan. Keberhasilan ini diakui dan disadari sebagai keberhasilan yang belum optimal dan tuntas. Sedangkan kegagalan atas reformasi birokrasi yang hingga saat ini nyata adalah kegagalan dalam menghasilkan pemerintahan atau birokrasi yang baik dan bersih dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) yang masih marak dilakukan oleh penyelenggara Negara atau birokrat. Sebagaimana juga ditegaskan oleh Cordella & Tempini, 2015; Kettl, 2015; dan Ostrom, 2015 dalam Yusriadi dan Misnawati (2017) mengungkapkan bahwa tantangan besar yang dihadapi birokrasi adalah bagaimana mereka mampu melaksanakan kegiatan secara efisien dan efektif. Oleh karena itu, selama ini birokrasi diidentikkan dengan kinerja yang berbelit-belit, struktur yang terlalu besar,

penuh dengan kolusi, korupsi dan nepotisme, serta tidak ada standar yang pasti. Sejumlah permasalahan birokrasi tersebut menjadi hambatan yang sangat berarti dalam rangka perwujudan reformasi birokrasi. Atas dasar itulah sehingga birokrasi Indonesia sangat jauh dari apa yang disebut *good governance*.

Jaelan Usman dalam artikelnya Manajemen Birokrasi Profesional Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik (2011) menyimpulkan bahwa untuk mengatasi persoalan kemunduran birokrasi dalam hal pelayanan publik sebagai “*solusi*” strateginya meliputi : (1) merubah persepsi dan paradigma birokrasi mengenai konsep pelayanan; (2) adanya kebijakan publik yang lebih mengutamakan kepentingan publik dan pelayanan publik dibanding dengan kepentingan penguasa atau elit tertentu; (3) unsur pemerintah, privat dan masyarakat harus merupakan *all together* yang sinergi; (4) adanya peraturan daerah yang mampu menjelaskan standar minimal pelayanan publik dan sanksi yang akan diberikan; (5) adanya mekanisme pengawasan sosial yang jelas mengenai pelayanan publik antara birokrat dan masyarakat yang dilayani; (6) adanya kepemimpinan yang kuat dalam melaksanakan komitmen pelayanan publik; (7) adanya pembaharuan di bidang sistem administrasi publik; dan (8) adanya upaya untuk memberdayakan masyarakat (*empowerment*) secara terus menerus dan demokratis.

Meskipun reformasi birokrasi yang dijalankan hingga saat ini masih belum optimal mewujudkan tujuannya sesuai dengan yang diinginkan, namun usaha-usaha yang dilakukan oleh pemerintah untuk menyempurnakannya tidak berhenti malahan sangat giat dilakukan agar bisa mencapai kepada tujuan yang diharapkan. Salah satu usaha yang dilakukan adalah dengan merumuskan rancangan atau disain reformasi birokrasi untuk dijadikan panduan pelaksanaan reformasi birokrasi yang dinamakan Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025 yang ditetapkan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010. Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025 ini menjadi pedoman bagi K/L dan Pemda dalam menyusun *road map* masing-masing dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.

Dalam Grand Design Reformasi Birokrasi ini dijelaskan antara lain bahwa pada tahun 2019, diharapkan dapat diwujudkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih, dan bebas korupsi, kolusi, serta nepotisme. Selain itu, diharapkan

pula dapat diwujudkan pelayanan publik yang sesuai dengan harapan masyarakat, harapan bangsa Indonesia yang semakin maju dan mampu bersaing dalam dinamika global yang semakin ketat, kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi semakin baik, SDM aparatur semakin profesional, serta *mind-set* dan *culture-set* yang mencerminkan integritas dan kinerja semakin tinggi. Menurut Sediono M.P. Tjondronegoro (2003) bawah pegawai yang mengelola birokrasi hendaknya memiliki keahlian (*vocation*) yang didasari oleh pendidikan dan dimantapkan oleh pengalaman serta faktor kesetiaan (*dedication and loyalty*).

Dalam kaitannya dengan penyediaan dan pengadaan SDM Aparatur yang profesional telah dikeluarkan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Di jelaskan dalam pertimbangan Undang-Undang ini diantaranya adalah bahwa untuk mewujudkan aparatur sipil negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi, perlu ditetapkan aparatur sipil negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya. dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil Negara.

Demikian halnya berkenaan dengan pengadaan dan rekrutmen SDM aparatur dilaksanakan melalui prinsip *merit system*. Berkenaan dengan penerapan prinsip *merit system* dalam pelaksanaan manajemen Aparatur Sipil Negara, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengeluarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara.

Di dalam Permen ini dijelaskan prinsip sistem merit yaitu Prinsip Sistem Merit didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Berdasarkan penjelasan tentang prinsip dan ruang lingkup sistem merit maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan sistem merit dalam pengelolaan SDM aparatur khususnya dalam rangka pengadaan atau rekrutmen SDM aparatur adalah agar diperoleh SDM Aparatur sebagai penyelenggara birokrasi pemerintahan yang

profesional dan terjamin atau terlindunginya Hak asasinya termasuk tingkat kesejahteraannya (aparatur birokrasi yang berdaya).

Hasil penelitian Nuraini Asriati tentang Pengaruh Efektivitas Penerapan Merit Sistem Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja, Kinerja Perusahaan dan Nilai Tambah Stakeholder pada Perusahaan Tekstil di Jawa Timur (2007) dalam penelitian disertasinya, menemukan bahwa penerapan sistem merit mampu menyemangati produktivitas tenaga kerja dan peningkatan nilai riil yang dirasakan oleh stakeholder semakin efektif pada perusahaan, maka semakin tinggi tingkat produktivitas tenaga kerja. Kedua, efektivitas merit sistem berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, melalui kinerja perusahaan, efektivitas merit sistem berpengaruh signifikan terhadap nilai tambah stakeholder.

Meskipun penelitian ini dilakukan kepada pegawai pada sektor swasta atau privat, namun bila ini dilaksanakan atau dilakukan kepada pegawai pada sektor publik atau pemerintahan maka akan menghasilkan temuan yang tidak terlalu jauh berbeda atau hasilnya tidak ada perbedaan yang signifikan atau berarti.

Selanjutnya untuk mewujudkan harapan atas terlaksananya pelayanan publik yang sesuai dengan harapan masyarakat maka Lembaga Administrasi Negara dalam Hayat (2017: 27), menerangkan optimalisasi pelayanan publik adalah keniscayaan pemerintah dan menjadi cita-cita masyarakat. Selanjutnya, Hayat (2017: 22) memberikan pandangannya bahwa optimalisasi pelayanan publik adalah memberikan pelayanan secara profesional dan berkualitas yang mempunyai implikasi positif terhadap kepuasan masyarakat. Hayat berpandangan bahwa ukuran keberhasilan optimalisasi pelayanan publik adalah kepuasan publik atas kualitas layanan yang diberikan atau diterimanya atau dirasakannya

Untuk dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pengguna atau masyarakat, maka penyelenggaraan pelayanan harus memenuhi asas-asas pelayanan sesuai dengan Undang-Undang No. 25 tahun 2009 (pasal 4), yaitu kepentingan umum, kepastian hukum, kesamaan hak, keseimbangan hak dan kewajiban, keprofesionalan, partisipatif, persamaan perlakuan/tidak diskriminatif, keterbukaan, akuntabilitas, fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan, ketepatan waktu, dan kecepatan

Jika azas-azas pelayanan ini diwujudkan secara konsisten dan bertanggungjawab serta berkelanjutan, maka tujuan reformasi birokrasi yang diharapkan yaitu tata pemerintahan yang baik (*good governance*) akan terwujud. Lembaga Administrasi Negara (LAN) mengartikan *good governance* sebagai proses penyelenggaraan kekuasaan negara dalam melaksanakan penyediaan *public goods and services*. Selanjutnya ditetapkan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik (*good governance* sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, terdiri dari: profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi dan partisipasi, efisiensi dan efektifitas, dan supremasi hukum.

Tanpa di dukung oleh birokrat atau aparatur (ASN) yang profesional dan perubahan pola pikir (*mind set*) birokrasi sebagai penyelenggara pemerintahan untuk konsisten, konsekuen, dan berkomitmen menjalankan prinsip-prinsip penyelenggaraan pemerintahan yang baik tersebut, maka tidak akan mungkin pelayanan publik yang optimal sebagai wujud pelayanan prima (*services excellance*) dapat dicapai dengan baik.

SIMPULAN

Pemberdayaan Birokrasi melalui Penguatan SDM pada Badan Pengelola Keuangan dan Barang Milik Daerah Provinsi Sulawesi Utara dilaksanakan dengan berbagai upaya seperti diklat khusus dan diklat umum, pendidikan formal lanjutan atau studi lanjut, dan pengarahan-pengarahan dalam forum rapat dengan staf. Sementara itu pemberdayaan birokrasi melalui penguatan budaya dilakukan dengan maksud untuk mengubah pola pikir (*mind-set*) dan budaya kerja (*culture-set*) birokrat yang belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang efisien, efektif dan produktif, dan profesional dengan cara memberikan tanggungjawab penuh kepada aparatur atau pegawai melaksanakan pekerjaannya, mendorong dan memberikan iklim yang kondusif bagi tumbuhnya kreativitas aparatur atau pegawai sehingga mereka tidak

hanya bekerja kalau diperintah, bekerja sesuai standar kerja yang ditetapkan sehingga menghindari kesalahan yang berujung kepada pemborosan atau inefisiensi, membangun dan memelihara bahkan mengembangkan hubungan sosial sebagai sebuah tim kerja yang sinergis, menjaga etika dan sopan-santun dalam berinterelasi serta berdisiplin dalam melayani masyarakat. Ditemukan bahwa faktor penentu Pemberdayaan Birokrasi pada Badan Pengelola Keuangan dan Barang Milik Daerah Provinsi Sulawesi Utara adalah faktor komitmen lembaga dalam menyelenggarakan program pemberdayaan itu sendiri dan faktor sikap lembaga (pimpinan) memandang urgensi dari program pemberdayaan birokrat ini.

REFERENSI :

- Albrow, Martin, 1989. *Birokrasi: Terjemahan*. Yogyakarta: PT. Tiara Wacana Yogya.
- Alwi, Syafaruddin, MS, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, BPFE-Yogyakarta.
- Dwiyanto, Agus, 2002, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Pusat Studi Kependudukan dan kebijakan, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Bungin, Burhan, 2009, *Penelitian Kualitatif*, Prenada Media Group
- Davis, Keith; Newstrom, John W, 1985, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid 1, Penerbit Erlangga. Jakarta
- Dwiyanto, Agus, 2009. *Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan dan Pelayanan Publik: Kajian tentang pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia*. Diterbitkan atas Kerjasama Penerbit Gava Media, JIAN-UGM, MAP-UGM.
-, 1995, *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik: Seminar Kinerja Organisasi Sektor Publik, Kebijakan dan Penerapannya*, Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 20 Mei.
- Hasibuan, Malayu SP., 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gunung Agung, Jakarta.
- Islamy, Irfan, M., 1991, *Prinsip-prinsip Perumusan kebijaksanaan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta
- Jaelan Usman. 2011. *Manajemen Birokrasi Profesional Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik*, *Jurnal Otoritas* Vol.1 Nomor 2

- Kusdi, 2009, *Teori Organisasi dan Administrasi*, Penerbit Salemba Humanika. Jakarta
- Lenvine, Charless H. et al.1990. *Public Administration:Challenges, Choices, Consequences*. Glenview. Illions:Scott Foreman/Little Brown Higher Education.
- Lumingkewas,L., Masengi, E, 2008, *Reformasi Birokrasi Pemerintahan: Dalam Perspektif Pelayanan Publik*
- Markum., S., Sulistyorini dan Djoko S. Watyudi, 1999, *Human Resource Management*, Edisi Pertama
- Notoatmodjo, S., 2009, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Keempat, Jakarta: Rineka Cipta.
- Osborne, David., Gaebler, Ted., 1995. *Mewirusahaakan Birokrasi, Mentransformasi Semangat Wirausaha Kedalam Sektor Publik*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Osborn, David, & Petter, Plastrik, 2001, *Memangkas Birokrasi, Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*, Penerbit PM, Jakarta.
- Pramusinto, Agus., Purwanto, Erwan Agus, 2009. *Reformasi Birokrasi, kepemimpinan dan Pelayanan Publik: Kajian tentang pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia*. Penerbit Gava Media, JIAN-UGM, MAP-UGM
- Ripley, Randall B. and Grace A. Franklin, (1982) *Policy Implementation and Bureaucracy* (Homewood, Illionis: The Dorsey Press)
- Sedarmayanti, 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Penerbit CV. Mandar Maju, Bandung
- Siagian, Sondang P., 1995, *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Seri Manajemen, Cipta, Jakarta.
- Simanjuntak, Payaman J, 1995, *Managemen Sumber Daya Manusia*, LPEE-UI, Jakarta.
- Sinambela,Lijan, Poltak., dkk, 2010, *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan dan Implementasi*, PT Bumi Aksara, Jakarta
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*,Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Sueadi, Falih., Wardyanto, Bintoro, 2010. *Revitalisasi Administrasi Negara (Reformasi Birokrasi dan e-Governance)*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sulistiyani, Ambar,Teguh., Rosidah, 2009, Cetakan Pertama. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*,Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Surie,H.G. 1987.*Ilmu Administrasi Negara: Suatu Bacaan Pengantar*, Jakarta: Gramedia

Surjadi, H., 2009, *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. PT Refika Aditama, Bandung.

Tjondronegoro, S.MP. 2003. *Sejarah Perumbuhan Birokrasi di Masyarakat. Pusat Penelitian dan Pengembangan Badan Kepegawaian Negara Volume III, No 03*.

Thoha, Miftah, 2009, *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*, Kencana Prenada Group, Cetakan ke-2.

-----, 2009, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta

Wicaksono, Kristian, Widya, 2006, *Administrasi dan Birokrasi Pemerintah*, Graha Ilmu, Yogyakarta.

Peraturan dan Perundangan

Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara